

Внедрение риск-ориентированного подхода в систему управления организации розничной торговли

Introduction of a risk-based approach to the management system of a retail organization

УДК 338.2

Получено: 24.12.2022

Одобрено: 16.01.2023

Опубликовано: 25.02.2023

Савчик Е.Н.

Канд. экон. наук, доцент, доцент Сибирского государственного университета науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева
e-mail: savchik_elena@mail.ru

Savchik E.N.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
e-mail: savchik_elena@mail.ru

Лескова А.А.

Магистрант Сибирского государственного университета науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева
e-mail: nastenka.lisa2011@mail.ru

Leskova A.A.

Master's degree student, Reshetnev Siberian State University of Science and Technology
e-mail: nastenka.lisa2011@mail.ru

Аннотация

В статье обоснована актуальность внедрения риск-ориентированного подхода в деятельность торговой организации. Представлены этапы управления рисками, а также технологии и методы, используемые на каждом из них. Разработан алгоритм управления рисками на примере организации розничной торговли непродовольственными товарами, и представлены результаты применения различных методов риск-менеджмента.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, методы управления рисками, FMEA-анализ, сеть Байеса, метод «5Why?», метод «Тайный покупатель», розничная торговля.

Abstract

The article substantiates the relevance of the introduction of a risk-based approach in the activities of a trade organization. The stages of risk management are presented, as well as the technologies and methods used in each of them. The risk management algorithm is developed on the example of the organization of retail trade in non-food products and the results of the application of various risk management methods are presented.

Keywords: risk, risk management, risk management methods, FMEA, Bayesian network, "5Why?" method, "Mystery shopper" method, retail trade.

В настоящее время, несмотря на различные «вызовы», российская экономика проявила себя как достаточно устойчивая система. Однако, сложно описать и еще более сложнее предугадать, что будет дальше с экономикой нашей страны, так как в мире происходят новые потрясения. Как отмечают эксперты Международного валютного фонда (МВФ) [1], сейчас происходит фундаментальный сдвиг, т.е. мы уходим от мира, в котором была низкая инфляция, низкие процентные ставки и работал механизм системы международного экономического сотрудничества, и приходим в мир, который абсолютно непредсказуем – разрушительные стихийные бедствия, политические конфронтации и другие потрясения, которые не способствуют стабильности и препятствуют развитию различных отраслей.

Одной из отраслей, наиболее подверженных результатам нестабильности, является розничная торговля. Эксперты Министерства торговли и промышленности РФ (Минпромторг) [2] прогнозировали снижение оборота розничной торговли в 2022 г. на 6,1%, большая часть потерь связана с розничной торговлей непродовольственными товарами. Причины этому ясны: снижение покупательской способности потребителей, нарушение товарооборота из-за нарушения цепей поставок, уход иностранных компаний с российского рынка. Однако, в 2023 г. оборот в рознице увеличится, согласно прогнозу, на 2,7%, в 2024 г. – на 3,7%, а в 2025 г. рост замедлится до 3,1% [2].

Следствием всех этих «колебаний» и влияния различных факторов перед организациями остро стоит вопрос борьбы за потребителя, и без того высококонкурентная среда розничной торговли, становится еще более высококонкурентной. И чтобы не обанкротиться в этой среде, а наоборот – вывести свою организацию на новый уровень конкурентоспособности является важным осуществлять управление организации на основе инструментов риск-менеджмента.

При реализации риск-менеджмента представляется возможным взглянуть на структурированное видение будущего, оценить возможные проблемы и определить действия, связанные с решением этих проблем. Риск-менеджмент является одним из подходов, который реализуется при внедрении и функционировании системы менеджмента качества [3]. Данная система управления организацией представляет собой комплекс систем, подходов и методов управления качеством, который направлен на совершенствование деятельности организации, в том числе, и за счет применения риск-ориентированного подхода.

Процесс управления рисками достаточно сложный и трудоемкий, требующий особой вовлеченности. Данному вопросу было посвящено большое количество книг и научных статей, а также действует ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [4].

При управлении рисками используют различные методы и инструменты, направленные на получение информации, которая становится ключом к принятию рациональных решений [5]. Методы и инструменты риск-менеджмента классифицированы и описаны в ГОСТ Р ИСО 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» [6]. На основании вышеуказанных стандартов были определены этапы управления рисками, а также соответствующие методы (табл. 1).

Таблица 1

Этапы и технологии управления рисками

Этап	Цель	Методы
Обмен информацией и консультация	Оказание помощи всем причастным сторонам в работе с риском (его понимание, предпосылки, причины).	Мозговой штурм, метод Делфи, метод номинальной группы, опросы, структурированные или полуструктурированные интервью
Область применения, среда и критерии	Адаптация процесса управления рисками для эффективного оценивания рисков и качественного подбора соответствующих методов обработки риска.	
Идентификация риска	Обнаружение риска и его описание.	Контрольные списки, классификация и систематизация, анализ видов и последствий отказов (FMEA), анализ видов, последствий и критичности отказов (FMECA), изучение опасности и работоспособности (NAZOP), сценарный анализ, структурированный метод «Что если?» (SWIFT) и др.
Анализ риска	Понимание природы риска и его характеристики, а также уровня (при необходимости).	Синдический подход, диаграмма Исикавы, анализ дерева решений, метод «галстук-бабочка», анализ рисков и критические контрольные точки (НАССР) и др.
Сравнительная оценка риска	Поддержка принятия решения и возможность определить дальнейшие действия, связанные с риском (принятие / непринятие каких-либо мер; проведение обработки риска; проведение более глубокого анализа риска для его полного понимания и т.д.)	Матрица последствий/вероятности (матрица рисков или тепловая карта), диаграмма Парето, анализ затрат и выгод (СВА), байесовский анализ, байесовские сети, марковский анализ, моделирование методом Монте-Карло и др.
Обработка риска	Определение и выбор вариантов обработки риска; планирование и осуществление обработки риска; оценка эффективности обработки; принятие решений о приемлемости остаточного уровня риска; если риск неприемлем, осуществление дальнейшей обработки риска	Анализ затрат и выгод (СВА), анализ дерева решений, теория игр, многокритериальный, метод «галстук-бабочка», анализ рисков и критические контрольные точки (НАССР)
Мониторинг и пересмотр	Обеспечение и повышение качества и эффективности разработки, реализации и результатов процесса.	Экспертный метод, метод мозгового штурма
Документирование и отчетность	Регламентация процесс управления рисками и формирование отчетности для: фиксации работы по менеджменту риска; принятия решений; совершенствования работы	Реестры рисков, матрица последствий / вероятностей (матрица рисков или тепловая карта), S-кривые, метод «галстук-бабочка»

Необходимо брать во внимание факт того, что процесс управление рисками обладает некоторой особенностью. Риск характерен для любой деятельности, независимо от формы, специфики и масштабов деятельности. При анализе деятельности организации следует говорить о таком понятии как устойчивость

организации. Устойчивостью организации принято считать такое состояние структуры (материально-вещественной и стоимостной) производства или реализации продукции, которая обеспечивает постоянно высокий результат деятельности организации [7]. Управление рисками, именно, и повышает шансы организации на устойчивость.

Как уже говорилось выше, розничная торговля – это высококонкурентная среда, особенно сейчас – в период ухода иностранных брендов с российского рынка. Поэтому нами было решено исследовать риски организации розничной торговли (на примере магазина).

Для этого была создана рабочая группа (далее - РГ). На основании того, что организация небольшая, было решено, что в рабочую группу по внедрению риск-ориентированного подхода будет входить только административный состав: директор, заместитель директора, два менеджера и один визуальный мерчендайзер. Основываясь на данных о том, что в исследуемой организации ранее не проводилась процедура управления рисками, нами был определен алгоритм управления рисками (рис. 1), с помощью которого сотрудникам легче понять процесс управления рисками и в дальнейшем применять его в работе.

Далее было проведено совещание, в процессе которого РГ методом мозгового штурма сгенерировала всевозможные риски, которые могут произойти в процессе осуществления торговой деятельности и разделила их на внешние и внутренние (табл. 2).

Следует отметить, что организация является сетевой, управляет которой Главный офис, соответственно, управлять внешними рисками в рамках филиала невозможно. В связи с этим, нами решено остановиться на внутренних рисках для более детальной их проработки и устранения.

Для начала мы проанализировали риски, представленные в табл. 2. Для этого, нами был использован FMEA-анализ (табл. 3). Данный метод используется для проведения анализа различных ошибок системы и определения причин и последствий этих ошибок на всю систему в целом. FMEA-анализ обладает такими преимуществами, как: удобная форма представления данных; применим к разного рода отказам (связанные с персоналом, оборудованием, программным обеспечением, процессами); позволяет сразу выявить причины и последствия отказов [8].

По результатам проведения FMEA-анализа, нами было выявлено, что наиболее критичными рисками для организации являются – риск потери репутации и отказ/поломка оборудования.

Риск потери репутации или лояльности покупателя является одним из самых существенных для торговой организации, так как от силы интереса покупателя к организации непосредственно зависит прибыль, соответственно, благосостояние компании в целом. Поэтому, такого рода риски необходимо оценивать, чтобы понять сущность и природу данного риска, и не допустить его появления. Чтобы посмотреть «вглубь» риска, используем легкий метод поиска причин несоответствий – «5Why?», который способствует быстрому выстраиванию причинно-следственных связей [9]. Метод «5Why?» был разработан в Японии основателем компании Toyota – Сакиши Тойода (Sakichi Toyoda). Главные преимущества данного метода – это быстрое определение основополагающих причин несоответствия, легкость и быстрота применения. Суть метода состоит в том, что строится древовидная диаграмма (дерево причин), выстраивается оно благодаря вопросу «WHY?». Результат применения данного метода представлен на рис. 2.



Рис. 1. Алгоритм управления рисками

Таблица 2

Внешние и внутренние риски организации торговой отрасли

Внешние риски	Внутренние риски
1. Снижение покупательской способности	1. Некомпетентные сотрудники
2. Рост конкурентов	2. Риск невыполнения плана продаж
3. Внешнеполитическая ситуация в стране	3. Риск недостатка ресурсов
4. Форс-мажорные обстоятельства (природные стихии, чрезвычайные ситуации и т.д.)	4. Отказ / поломка оборудования
5. Риски, связанные с поставщиками услуг (технические работники, клининг, транспортные компании и др.)	5. Риск потери репутации
	6. Отсутствие коммуникации между сотрудниками
	7. Риск случайной утраты/порчи имущества
	8. Организационный риск (ошибки в организации планирования)

Таблица 3

Протокол FMEA-анализа

Вид потенциального несоответствия	Последствия потенциального несоответствия	Балл S	Потенциальная причина(ы) несоответствия	Балл O	Меры по обнаружению несоответствия	Балл D	ПЧР	
Некомпетентные сотрудники	Неисполнение задач	5	Отсутствие обучения	7	Проведение тренингов для сотрудников	2	70	
			Отсутствие мотивации	6	Разработка системы мотивации сотрудников		60	
Риск невыполнения плана продаж	Снижение заработной платы	4	Снижение лояльности покупателя	3	Анализ показателей продаж, стимулирование продаж с помощью VM (привлекательное оформление торгового зала, расстановка графических материалов и макетов, витринная экспозиция и др.)	5	70	
			Задержка поставок	1	Обратная связь в главный офис		20	
			Несезонный продукт	3			60	
Риск недостатка ресурсов	Неисполнение задач	7	Задержка поставок	2	Обратная связь в главный офис	2	28	
	Низкий уровень обслуживания	5	Нерациональное использование ресурсов	3			30	
Отказ / поломка оборудования	Неудовлетворенность потребителя	7	Устаревшее оборудование	6	Технические обеспечение (ТО) оборудования Замена оборудования	4	168	
		Рекламация					5	120
		Потеря прибыли					6	144
Риск потери репутации	Потеря прибыли	7	Некомпетентные сотрудники	7	Соблюдение стандартов организации и нормативно-правовых актов	3	147	
Риск случайной гибели имущества	Приостановка деятельности	10	Нарушение правил пожарной безопасности (ПБ), электробезопасности (ЭБ)	1	Соблюдение правил ПБ и ЭБ	1	10	
Организационный риск (ошибки в организации планирования, постановке целей)	Неисполнение задач	5	Неопытность менеджера	2	Проведение тренингов и мастер-классов для менеджеров	3	30	
	Потеря прибыли	6					36	



Рис. 2. Метод «5Why?»

По результатам применения метода «5Why?», нами было выявлено, что корневой причиной потери репутации, является – отсутствие контроля со стороны менеджера. Выявленная причина может быть обусловлена многозадачностью, которая характеризует работу в организации розничной торговли, так как зачастую один человек может исполнять обязанности сразу нескольких должностей. Поскольку риск является критическим, допустить его возникновения нельзя. Важно понимать, что репутация организации напрямую зависит от сотрудников, которые в ней работают, в том числе, от их профессионализма в оказании услуги.

Поэтому, в качестве повышения контроля со стороны менеджеров организации и оценки уровня профессионализма сотрудников организации, нами было рекомендовано применить метод Тайного покупателя. Метод хорош тем, что аудит может произойти в любое время, с любым сотрудником, независимо от уровня управления (от директора до продавца) [10], так как роль тайного покупателя исполняет человек, абсолютно незнакомый сотрудникам организации (например, сотрудник из другого филиала).

В связи с этим, для проведения анализа деятельности сотрудников и проведения в дальнейшем директорами филиалов торговой организации «перекрестного» аудита нами был разработан чек-лист, который включал в себя следующие группы критериев оценки: своевременность реакции; внешний вид сотрудников; оказание клиентского сервиса; внешний вид помещения организации. На основании чек-листа нами была проведена оценка сотрудников по 23 критериям, в разные промежутки времени. Результаты представлены на рис. 3.

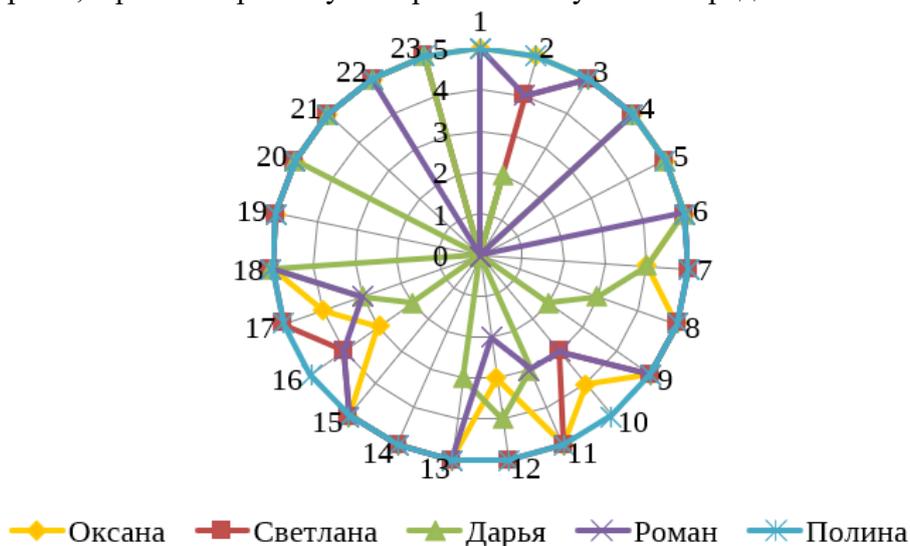


Рис. 3. Результаты оценки методом «Тайный покупатель»

После аудита нами был оформлен отчет, в котором отмечено, что некоторые сотрудники имеют пробелы в знаниях по некоторым из оцениваемых критериев. Например, два сотрудника не обратили внимания на покупателя при его входе в магазин; необходимо поработать над речевым модулем сотрудников, чтобы исключить употребление слов – паразитов и неприемлемой лексики. Также стоит поработать над реакциями сотрудников на отказ от предложенного товара. После полученных результатов руководителем были проведены беседы с сотрудниками, в том числе объяснена важность логической цепочки: «покупатель» - «продавец» - «прибыль», чтобы в дальнейшем не допускать ошибок.

Для анализа риска – «отказ/поломка оборудования» нами были собраны данные по последствиям, к которым он приводит (табл. 4)

Таблица 4

Контрольный листок последствий несоответствия

Последствия	Число случаев	Итого
Длительность обслуживания покупателя	### ### ### ### ### ### //	32
Неверный расчет покупателя	### ### ### ///	18
Потеря прибыли	### ### ///	13
Затраты на вызов техника	### //	7
Простой оборудования	### ###	5
Нарушение кассовых процедур	///	3
Прочее	### ///	8

Данные, представленные в табл. 4, были проанализированы при помощи диаграммы Парето, которая позволила нам определить значимые последствия: длительность обслуживания, неверный расчет покупателя, потеря прибыли, затраты на вызов техника. Но возник вопрос: «Точно ли неверный расчет покупателя возникает по причине отказа/поломки оборудования?». Для этого нами применен метод – Байесовский анализ и сеть Байеса. Метод назван в честь его создателя – Томаса Байеса. Анализ отличается тем, что задаваемые параметры являются переменными, а не постоянными. Результаты анализа используются для построения сетей Байеса, которые представляют собой графическую модель, включающую переменные и их вероятностные связи и узлов, соединяющих родительский узел с дочерним узлом. Для анализа у нас будет две гипотезы возникновения несоответствия – по причине сотрудника магазина (вероятность 60%) и по причине отказа/поломки оборудования (вероятность 40%). Представим нашу сеть Байеса в виде графической схемы на рис. 4.

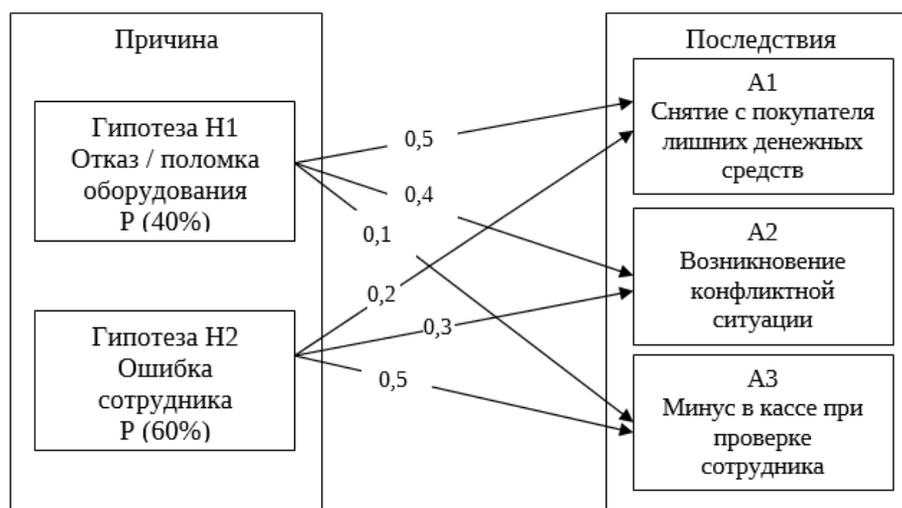


Рис. 4. Сеть Байеса

Для расчета вероятности Байеса мы воспользовались формулой Байеса [8] и получили значение равное 0,625. Это значит, что вероятность того, что данное несоответствие произошло по причине отказа/поломки оборудования доказано и составляет 62,5%.

После проведения обработки рисков нами была также составлена тепловая карта рисков.

После того, как был проведен анализ рисков РГ обсудила дальнейшие действия и приняла решение о разработке плана мероприятий по работе с рисками. План мероприятий должен содержать, помимо действий, направленных на риски, ответственных за результаты этих действий, а также сроки реализации мероприятий. В тот момент, когда план мероприятий готов, необходимо

ознакомить с ним всех сотрудников магазина для дальнейшего продуктивного начала работы с рисками.

На протяжении реализации мероприятий и после их реализации, необходимо проводить мониторинг рисков, и при необходимости, вносить корректировки в план мероприятий. Стоит отметить, что процедура документирования всех этапов управления рисками происходит на каждом этапе. В риск-ориентированном подходе – важна системность и ответственность, тогда преимущества внедрения риск-менеджмента в деятельность организации не заставят себя ждать.

Литература

1. Международный валютный фонд : официальный сайт. – Вашингтон. – Обновляется в течение суток. – URL : <https://www.imf.org/ru/Home>. – Текст : электронный.
2. Министерство промышленности и торговли РФ : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://minpromtorg.gov.ru>. – Текст : электронный.
3. Сажин, П. Б. Система менеджмента качества: преимущества внедрения и проблемы функционирования / П. Б. Сажин, И. В. Козлова // Проблемы современной экономики. – 2009. – №1 (29). – Текст : непосредственный.
4. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство = Risk management. Principles and guidelines : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10 декабря 2019 г. N 1379-ст : взамен ГОСТ Р ИСО 31000-2010 / разработан Техническим комитетом ISO/TC 262. – Москва. – Текст : электронный // Стандартиформ, 2021. – URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200170125>.
5. Савицкая, Г. В. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методические аспекты / Г. В. Савицкая. – 2-е изд. – Москва: Инфра – М, 2019. – 415 с. – Текст : непосредственный.
6. ГОСТ Р 58771-2019. Менеджмент риска. Технологии оценки риска = Risk management. Risk assessment technologies: национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 17 декабря 2019 г. N 1405-ст : взамен ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 / разработан некоммерческим партнерством «Русское Общество Управления Рисками» (НП «РусРиск»). – Москва. – Текст : электронный // Стандартиформ, 2020. – URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200170253>.
7. Корабейников, И.Н. Риск-менеджмент : учебное пособие / И. Н. Корабейников, О. С. Смотрина, Л. Ю. Бережная; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2019. – 172 с. – Текст : непосредственный.
8. Картвелишвили, В. М. Риск-менеджмент. Методы оценки риска : учебное пособие / В. М. Картвелишвили, О. А. Свиридова. – Москва : ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2017. – 120 с. – Текст : непосредственный.
9. Ефимов, В. В. Средства и методы управления качеством: учебное пособие / В. В. Ефимов. – М.: КНОРУС, 2009. – 232 с. – Текст : непосредственный.
10. Гомилевская, Д. В. Метод тайного покупателя в маркетинговых исследованиях // Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – Владивосток. – 2022. – № 1. – С. 44–57. – Текст : непосредственный.